

Gouvernement  
du Canada

CA1  
TB700  
- 1991  
H76



**Human Resources Development Council**  
**Conseil de perfectionnement des ressources humaines**

**THE HUMAN RESOURCES  
DEVELOPMENT COUNCIL**

**AND**

**THE HUMAN RESOURCES  
DEVELOPMENT BRANCH**





Government  
of Canada

Gouvernement  
du Canada

CAI  
TB 700  
- 1991  
H76



**Human Resources Development Council**  
**Conseil de perfectionnement des ressources humaines**

**THE HUMAN RESOURCES  
DEVELOPMENT COUNCIL**

**AND**

**THE HUMAN RESOURCES  
DEVELOPMENT BRANCH**





Government  
of Canada

Gouvernement  
du Canada

CAI  
TB 700  
- 1991  
H76

**Human Resources Development Council**  
**Conseil de perfectionnement des ressources humaines**



**THE HUMAN RESOURCES  
DEVELOPMENT COUNCIL**

**AND**

**THE HUMAN RESOURCES  
DEVELOPMENT BRANCH**

Enquiries regarding the Human Resources Development Council, Human Resources Development Advisory Committee or the Human Resources Development Branch should be addressed to:

Human Resources Development Council Secretariat  
L'Esplanade Laurier, 4th Floor,  
West Tower  
300 Laurier Avenue West  
Ottawa, Ontario  
K1A 0R5

Phone (613) 952-3108  
Fax (613) 957-0425

## THE HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT COUNCIL

One of the major outcomes of Public Service 2000 was the recognition of the need for reform and renewal in the Public Service, particularly in the way in which we manage our human resources. Although the management of people is a fundamental responsibility of deputy ministers and of every Public Service manager, there is a need for central leadership and government-wide direction.

To help provide the necessary leadership and direction while, at the same time, recognizing the need for and value of departmental input, the government established the Human Resources Development Council (HRDC) in October, 1990. The Council is chaired by the Secretary of the Treasury Board (I.D. Clark) and includes the Chairman of the Public Service Commission (R. Giroux), the Associate Secretary to the Cabinet (G. Shortliffe), the Principal of the Canadian Centre for Management Development (D.B. Dewar) and four "line" deputy ministers (currently, M. Catley-Carlson, Health and Welfare Canada; J. Stanford, Solicitor General Canada; J.-J. Noreau, Agriculture Canada; and L. O'Toole, Public Works Canada).

The Human Resources Development Council (HRDC) provides a central focus for the collective interests of management in human resources development. Its mandate is to set the direction at the strategic and corporate level for the management of people in the federal Public Service, so that the Government of Canada has the calibre of human resources to deliver services of high quality in an efficient and effective manner.

The HRDC is responsible for fostering communications and consultation among departments and between departments and central agencies. It identifies problems and emerging human resource issues of a strategic nature, examines "best practices" and suggests models for human resource management regimes in various types of organizations. Finally, the HRDC sets the direction for staff training and development in the Public Service.

What are the expected benefits of this approach? Departments have a forum for developing human resource policies which meet their needs, and for giving guidance to central agencies regarding their needs. In addition, this approach represents a shift in the central agencies from a control and command philosophy to one of leadership and empowerment. The emphasis on communications and consultation means that elements of the human resource universe will interrelate and will be mutually supportive. Finally, there will be a shift from a "job" focused to a "career" focused Public Service with more scope for individual development, responsibility and innovation.

The HRDC is supported by the Human Resources Development Advisory Committee (HRDAC) chaired by R.S. Lafleur, Deputy Secretary of the Human Resources Development Branch (HRDB), Treasury Board Secretariat. The Advisory Committee is composed of a group of assistant deputy ministers or equivalent and has been established to provide advice to the Deputy Secretary on matters pertaining to human resource management, to identify issues of concern for the HRDC and to propose areas of investigation or development for the Human Resources Development Branch.

## ***STRATEGIES FOR PEOPLE*** (Excerpts)

The document "Strategies for People" represents the Human Resources Development Council's commitment to principles and values set out in the White Paper. It seeks to provide an "integrated framework" for Council strategies and actions -- a set of values, principles, and practices which could, in the view of the Council, help us achieve a revitalized Public Service in which employees can fully use their knowledge, skills and talents to provide the best possible service to Canadians.

### **Context**

The Public Service is facing tremendous pressures and challenges, perhaps more so than at any other time in its history. Canadians expect their Government to maintain a high level of service and to protect their interests in a world which is experiencing unprecedented and rapid changes. These services must be provided within a continuing climate of restraint.

To meet these challenges, we will need to rethink many of our traditional modes of operation -- to find ways to make more effective use of existing resources, and in particular the knowledge, judgement, talents and creative energies of individual employees.

To do so, we need to arrive at a common understanding of where we want to go and how we can work together to get there. We need to rethink our fundamental beliefs about people and the role they can play in the Public Service.

### **The Vision: Where Do We Want to Go?**

The White Paper provides us with a vision of a revitalized, client-oriented Public Service. Our understanding of the human resources implications of this vision will become more precise as we proceed with implementation. It is clear, however, that it will involve a Public Service which is representative of the public and regions of Canada and which:

- is guided by a clear and sustained vision of responsive and client-oriented service to the public and the value of the people who work in the Public Service.
- is committed to communication and consultation with clients, stakeholders, and other public servants.
- relies on personal judgement and accountability to balance competing priorities and values: to balance a new emphasis on service-oriented innovation with the prudent management of government resources; to balance increased responsiveness with the traditional values of equity, fairness, and non-partisanship.
- insists on management that is transparent and consistent with espoused values; that provides the authority, support and leadership which employees need to provide effective service.

## **2. Keys to Achieving this Vision**

The vision outlined above can only be achieved through revitalized leadership. This implies a significant cultural change which will, in its broadest elements, include development of:

- A responsive and supportive environment: which places a high value on information sharing and communications in all directions -- upwards, downwards and sideways --; which recognizes that employees have family and personal as well as professional responsibilities; which introduces new technologies, systems, and changes to physical surroundings in a people-sensitive way.
- A continuous learning culture which places a high value on learning and career development for all employees and which actively encourages managers and employees to learn from each other through everyday experiences and formal training.
- Leadership and behaviour which "empower" employees; which provide them with the scope, direction, support, and authority they need to use their abilities in a way which they feel will serve clients best; which accept the consequences of flexibility and sensible risk-taking; and which delegate as far down as possible

and simplify or eliminate systems which hinder the effective management of stakeholder interests.

- A participatory approach to standards and rewards in which central agencies and line departments work collaboratively towards the achievement of agreed-upon priorities; in which employees participate actively in the development of standards for which they will be held accountable; and in which rewards and incentives are focused on service-related results, PS2000 values, and good human resources management.

## The Strategies

"How do we get there?"

"Getting there" involves a shared corporate perspective -- shared values, a focused approach to management and development opportunities -- which meet the real needs of public servants on the front lines in Prince Rupert or Halifax as well as in regional or departmental headquarters.

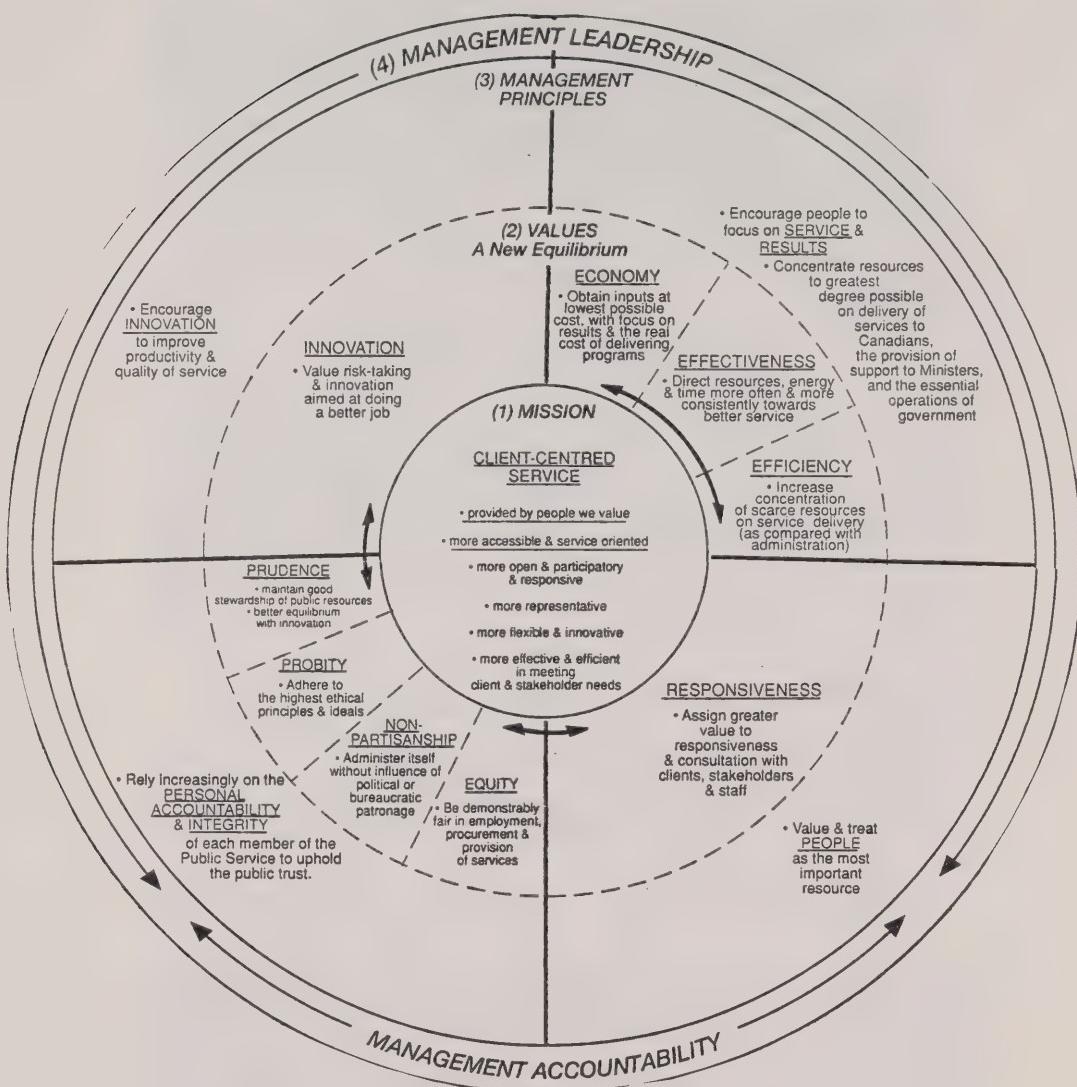
Specifically, it will mean:

- refocusing our energies on our client-service mission.
- realigning our application of Public Service values.
- applying key management principles more consistently.
- revitalizing our approach to leadership, accountability, and rewards.

The attached illustration -- Figure One "The Human Resources Challenge" (often referred to as "The Wheel") -- has been developed to help us focus on the elements involved in developing "an integrated approach to changing an organization's culture over time".

## The Human Resources Challenge

Figure One



This figure depicts only the mission, values and principles portions of the Human Resources Challenge.

## Strategic Statements

The Human Resources Development Council has developed four strategic statements to guide its activities. These statements reflect the Government's human resources commitments in the PS2000 White Paper. They will be used by the Council to focus its involvement in a wide variety of corporate and departmental initiatives over the next three years.

Specifically, the Council will promote more responsive client service through the development of:

1. A responsive work environment which will attract and retain Canadians who have the talent, commitment, and imagination required to provide client-centred service and make a contribution to the national well-being and who reflect the diversity of Canadian society.
2. A Continuous Learning Culture which places a high value on learning and career development for all employees and which encourages managers and employees to learn from each other through everyday experiences and formal training.
3. Leadership and behaviour which enable empowered employees to fully use their skills, creative energies and judgement in serving Canadians.
4. A participatory approach to leadership, accountabilities and rewards which is rooted in: jointly developed priorities; clear standards and personal accountabilities; and an appraisal and reward system focused on the achievement of service results and good human resources management.

## THE HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT BRANCH

The Human Resources Development Council is also supported by the Human Resources Development Branch (HRDB) headed by R.S. Lafleur.

The Human Resources Development Branch (HRDB) was created to provide support to the Council in the development and implementation of policies throughout the public service the delivery of projects jointly with departments, and the promotion of initiatives related to the renewal of the Public Service. Its mission is to help departments better manage human resources. The Branch consists of five divisions, supplemented by a number of visiting executive positions, who work closely together in the delivery of the various projects undertaken. The Divisions include:

- HRDC Secretariat
- Policies and Projects
- Departmental Services
- Research and Analysis
- Quality Practices

### HRDC Secretariat

The Secretariat of the Human Resources Development Council (HRDC) and of the Human Resources Development Advisory Committee (HRDAC) has been established to provide executive secretariat services to the HRDC and the HRDAC, including coordinating meetings, evaluating memoranda and briefings, tracking decisions, liaising with the Human Resources Development Branch, etc.

In addition, the Secretariat manages communications and public relations, that is, liaison with stakeholders (DM's, ADM's, Union Leaders, Public Service Managers, etc.) and the production of HRDC publications of various types.

### Recent HRDC publications:

- Impediments to Good Human Resources Management
- Strategies for People
- Catalogue of Human Resources Initiatives
- The Human Factor: Managing the Aftermath of the Strike

Contact: Daniel Langevin (613) 957-3790

### Policies and Projects Division

The Policies and Projects Division has been initially organized to reflect the priority subject areas identified by the Council; that is, an officer has been assigned primary responsibility for the project initiatives which fall under each subject area. Within the subject areas, the various source documents such as the White Paper, the PS2000 task force reports, the Public Service Alliance of Canada report, the "Beneath the Veneer" report and departmental responses have been reviewed and consolidated to ensure all recommendations and suggestions for action have been considered in developing the work plan.

There has also been contact with the regional councils to ensure their concerns are factored into planning.

An early output was the document "Impediments to Good Human Resources Management", which was drawn from an analysis on the above reports but with a focus on departmental input. This provides a guide as to specific areas identified by departments and other groups which require attention.

Issues receiving current attention are:

- As first priority, with the Public Service Commission and other interested parties the Division developed the proposed changes to Public Service legislation to give effect to the directions in the White Paper. The major focus of this is the regime for deployment, for which an interdepartmental committee has been advising on the policies and regulations which should guide the new system.
- A senior officer has been recruited on assignment to develop an "**exemplary practices network**". This will build on the work of the PS2000 Secretariat and others in providing a continuing means to identify and disseminate information on techniques and initiatives in human resource management which may be worth consideration in other organizations.
- **Training and development** is a priority. Currently all existing policies in the area are being reviewed to ensure they reflect and support the concept of a continuous learning culture. Close links are being established with the training and development community to ensure both its input in policy and project development and that its concerns are addressed.
- The **performance review (appraisal) system** is being reviewed by the Council to ensure it supports the new accountability philosophy and meets the needs of both employees and supervisors. Specific initiatives such as upward feedback, which are being implemented in some departments are being monitored to see whether they can be more widely promulgated.

- A number of departments have taken steps to begin to deal with the "pink collar ghetto". A project is being undertaken to support and consolidate these initiatives, which include the establishment of bridging positions, assignments, and formal training.

Contact: Ric Cameron (613) 952-3108

### Departmental Services Division

The purpose of this Division is to serve departments and agencies as they undertake to improve the management of people. More specifically, the unit is a catalyst for cultural change.

Guided by the Human Resources Development Council, the Division will, for example, suggest, and assist in implementing, innovative approaches to people management. Through its managers and officers, each of whom is a primary contact for a portfolio of departments, the Division will network via interdepartmental committees and associations to reach a broad spectrum of departments and agencies where this is appropriate.

This will enable the Division to stay abreast of experiments which are underway in departments and agencies in order to share them with all stakeholders including managers, departments, the Council and other units of the Human Resources Development Branch.

Contact: Marjorie David (613) 957-3783

## Analysis and Research Division

The purpose of the Division is to develop and foster a solid empirical foundation in support of the Council initiatives. As one of the initiatives of the Human Resources Development Council, a Human Resources Analysis and Research Network has been established by this Division. The purpose of the Network is to provide a forum in the federal Public Service for a sharing of best practices relating to analysis and research in human resources management.

Contact: Greg Hunter (613) 952-3099.

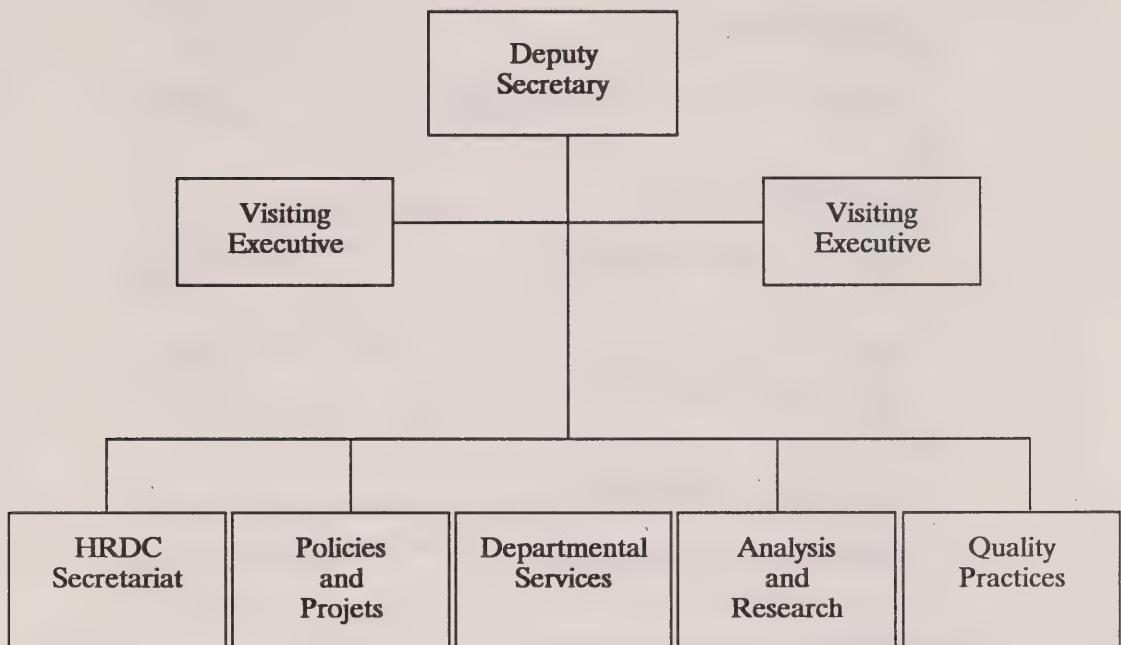
## Quality Practices Division

This Division has been organized to promote an exchange of information on human resource management practices and to coordinate the professional development of the personnel community including members of such groups as staffing, staff relations, employment equity, classification, etc. It is directly concerned with the development of policies and practices required to undertake the initiatives suggested by PS 2000. A major focus is the establishment of the "Total Quality Management" project.

Contact: Georges Laframboise (613) 952-3142

## HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT BRANCH

---



## *HUMAN RESOURCES INITIATIVES*

The following list includes projects and initiatives undertaken within and outside the Branch and supported by the Council.

### I HRDC INFRASTRUCTURE PROJECTS

#### A. LEGISLATIVE

Public Service Legislation Amendment

Ric Cameron  
(952-3108)

#### B. COMMUNICATION

HRDC Information Network

Suzanne Welch  
(952-3105)

Human Resources Analysis and  
Research Network

Greg Hunter  
(952-3099)

#### C. STRATEGIC DIRECTIONS

Challenges and Framework

Carmelita Boivin-Cole  
(951-0286)

#### D. EXEMPLARY PRACTICES

Exemplary Practices

Christiane Beaupre  
(957-2521)

#### E. MONITORING AND EVALUATION

Progress Indicators

André Robert  
(952-3141)

#### F. MANAGING STAKEHOLDER INTERESTS

Human Resources Management  
for Improved Service

Carmelita Boivin-Cole  
(941-0286)

## II HRDC PROJECTS

### STRATEGIC STATEMENT NO. 1

#### A. THE ENVIRONMENT

Elements of an Ideal Working Environment	Ric Cameron (952-3108)
Alternative Work Arrangements	Jill LaRose (952-5249)
Handbook on the Conduct of Employee Surveys	Tom Fitzpatrick (952-6715)
Exchange of Experiences with Survey Taking	Jim Ewanovich (952-3113)
Employee Support Mechanisms	Jill LaRose (952-5249)
Long Term Human Resources Management Information Needs	Malcolm Cairns (952-3093)
People and Technology	Melody Duncan (952-3103)
Managing a Diverse Workforce	Carol Silcoff (952-3052)

#### B. RECRUITMENT

Policies and Proposals to Expand Recruitment Options	Jill LaRose (952-5249)
Recruitment and Selection of Managers	Jill LaRose (952-5249)

Recruitment and Selection Strategies	Jill LaRose (952-5249)
Streamlined Staffing Process	Jill LaRose (952-5249)
University Recruitment	Jill LaRose (952-5249)
Recruitment for Service Wide Communities	Jill LaRose (952-5249)

### C. EMPLOYMENT EQUITY

Forecasting Minority Designated Group External Workforce Availability	Tom Fitzpatrick (954-6715)
Revisions of the 1994 EE Representation forecasts	Tom Fitzpatrick (954-6715)
Employment Equity Retention Project	Arlene Closter (952-3032)
Disability Management	Harry Monk (952-3052)
Native Agenda	Arlene Closter (952-3032)
Representation of Target Group Members	Carol Silcoff (952-3052)
"Tool Kit"	Carol Silcoff (952-3052)

## **STRATEGIC STATEMENT NO. 2**

#### A. CONTINUOUS LEARNING CULTURE

## Adoption of a Continuous Learning Culture

Ric Cameron  
(952-3108)

#### B. DEPLOYMENT

## **Development and Dissemination of Deployment and Level Based Staffing Policies and Information**

Melody Duncan  
(952-3103)

## Classification Review

Gaston Poiré  
(952-8155)

## C. CAREER DEVELOPMENT

## Career Development Models

John Hilton  
(952-3107)

## Exchange of Experiences on Career Development

John Hilton  
(952-3107)

## Symposium on Career Development Programs

Tonette Allen  
(952-3094)

## Corporate Career Development Update

John Hilton  
(952-3094)

## Specific Career Development Applications

John Hilton  
(952-3094)

## **Special Career Development Initiatives for the Administrative Support Categories**

Jill LaRose  
(952-5249)

## D. TRAINING AND DEVELOPMENT

Revitalization of Training and Development	Christiane Beaupré (957-2521)
Comprehensive Framework for the Development of Supervisors and Managers	Martin Flood (952-3097)
Potential for the Use of Technology	Melody Duncan (952-3103)
Development of Generic Courses	Christiane Beaupré (957-2521)

### STRATEGIC STATEMENT NO. 3

#### A. EMPOWERMENT

Empowerment and Delegation	Carmelita Boivin-Cole (941-0286)
Human Resources Implications of Operating Budgets	Caroline Williams (952-3135)

### STRATEGIC STATEMENT NO. 4

#### A. A SHARED AGENDA FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Accountability Framework for Human Resources Management	Caroline Williams (952-3135)
--	---------------------------------

#### B. PERFORMANCE STANDARDS

Development of Department- specific Accountability Standards	Marjorie David (957-3783)
Performance Review and Appraisal Policies	Sheila Murray (952-5271)

Guide on Resolution of Performance  
Difficulties

Rodney Carpenter  
(952-3108)

### C. PERFORMANCE REWARDS

Strategic Management of  
Recognition

André Desjardins  
(952-3106)

Human Resources Management Award

Sheila Murray  
(952-5721)



Politiques sur l'évaluation et l'examen du rendement	Rodney Carpenter	Lignes directrices visant le règlement de problèmes de rendement
(952-5271)	Sheila Murray	(952-3108)
C. PRIMES DE RENDEMENT	Gestion stratégique des régimes de reconnaisance du rendement	Gestion stratégique des régimes de reconnaisance du rendement
(952-3106)	André Desjardins	des employés

D. FORMATION ET PERFECTIONNEMENT	Rajeuississement de la politique sur la formation et le perfectionnement
A. ATTRIBUTION DE POUVOIRS	Elaboration visant le perfectionnement des normes et des techniques
B. NORMES DE RENDEMENT	Elaboration de normes de responsabilisation en matière de gestion des ressources humaines
C. ENONCE STRATEGIQUE N° 4	Attribution de pouvoirs et délégation de pouvoirs sur les ressources humaines
D. ENONCE STRATEGIQUE N° 3.	Attribution de pouvoirs et délégation de pouvoirs
A. UN PROJET CONCRETE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Repercussions des budgets de fonctionnement sur les ressources humaines
B. CADRE DE RESPONSABILISATION EN MATIERE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Gestion des ressources humaines
C. CADRE DE RESPONSABILISATION EN MATIERE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Attribution de responsabilités
D. ELABORATION DE NORMES DE RENDEMENT	Elaboration de normes de responsabilisation

Ric Cameron (952-3108)	A adoption d'une culture axée sur l'apprentissage continu	A. CULTURE AXÉE SUR L'APPRENTISSAGE
CONTINU		
Me洛dy Duncan (952-3103)	Élaboration de politiques sur le déploiement et la nomination à un niveau particulier et diffusion d'informations à ce sujet	B. DEPLACEMENT
Gaston Poire (952-8155)	Examen de la classification	C. PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL
John Hilton (952-3107)	Modèles de perfectionnement	
Tonette Allen (952-3094)	Symposium sur les programmes de perfectionnement professionnel	
John Hilton (952-3107)	Échange d'expériences sur le développement professionnel	
John Hilton (952-3107)	Modèle de perfectionnement	
John Hilton (952-3107)	Échange d'expériences sur le développement professionnel	
John Hilton (952-3107)	Symposium sur les programmes de perfectionnement professionnel	
John Hilton (952-3107)	Mise à jour des programmes de perfectionnement professionnel	
John Hilton (952-3107)	Applications spécifiques de perfectionnement	
Jill Larose (952-5249)	Initiatives spéciales de perfectionnement	
	catégorie du soutien administratif	

ENONCÉ STRATÉGIQUE N°2  
A. CULTURE AXÉE SUR L'APPRENTISSAGE  
CONTINU  
B. DEPLACEMENT  
C. PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

Jill Larose (952-5249)	Recrutement et sélection des gestionnaires	Stratégies de recrutement et de sélection	Rationalisation du processus de sélection	Recrutement dans les universités	Prévisions de la disponibilité de la main-d'œuvre extrême des groupes minoritaires designés	Révision des prévisions des taux de représentation pour 1994 des groupes vives par l'équité en matière d'emploi	Projet sur la conservation des groupes sous-représentés	Gestion de l'imcapacité Harry Monk (952-3052)	Participation de la main- d'œuvre autochtone	Représentation des membres des groupes cibles	Trousse Carol Silcoff (952-3052)
Jill Larose (952-5249)	Recrutement de groupes de compétences particulières	Recrutement de groupes de compétences particulières	Rationalisation du processus de sélection	Recrutement dans les universités	Prévisions de la disponibilité de la main-d'œuvre extrême des groupes minoritaires designés	Révision des prévisions des taux de représentation pour 1994 des groupes vives par l'équité en matière d'emploi	Projet sur la conservation des groupes sous-représentés	Gestion de l'imcapacité Harry Monk (952-3052)	Participation de la main- d'œuvre autochtone	Représentation des membres des groupes cibles	Trousse Carol Silcoff (952-3052)
Jill Larose (952-5249)	Recrutement de groupes de compétences particulières	Recrutement de groupes de compétences particulières	Rationalisation du processus de sélection	Recrutement dans les universités	Prévisions de la disponibilité de la main-d'œuvre extrême des groupes minoritaires designés	Révision des prévisions des taux de représentation pour 1994 des groupes vives par l'équité en matière d'emploi	Projet sur la conservation des groupes sous-représentés	Gestion de l'imcapacité Harry Monk (952-3052)	Participation de la main- d'œuvre autochtone	Représentation des membres des groupes cibles	Trousse Carol Silcoff (952-3052)
Jill Larose (952-5249)	Recrutement de groupes de compétences particulières	Recrutement de groupes de compétences particulières	Rationalisation du processus de sélection	Recrutement dans les universités	Prévisions de la disponibilité de la main-d'œuvre extrême des groupes minoritaires designés	Révision des prévisions des taux de représentation pour 1994 des groupes vives par l'équité en matière d'emploi	Projet sur la conservation des groupes sous-représentés	Gestion de l'imcapacité Harry Monk (952-3052)	Participation de la main- d'œuvre autochtone	Représentation des membres des groupes cibles	Trousse Carol Silcoff (952-3052)
C. ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI	Prévisions de la disponibilité de la main-d'œuvre extrême des groupes minoritaires designés	Révision des prévisions des taux de représentation pour 1994 des groupes vives par l'équité en matière d'emploi	Projet sur la conservation des groupes sous-représentés	Gestion de l'imcapacité Harry Monk (952-3052)	Participation de la main- d'œuvre autochtone	Représentation des membres des groupes cibles	Trousse Carol Silcoff (952-3052)	Gestion de l'imcapacité Harry Monk (952-3052)	Participation de la main- d'œuvre autochtone	Représentation des membres des groupes cibles	Trousse Carol Silcoff (952-3052)

(952-5249)  
Jill LABROSE  
d'élargir les options de recrutement  
Politiques et proposition en vue

## B. RECRUTEMENT

(952-3052)  
Carol SICOFF  
La gestion d'une main-d'œuvre  
diversifiée

(952-3103)  
Melody DUNCAN  
Les ressources humaines et la technologie

(952-3093)  
Malcolm CAIRNS  
Besoins à long terme d'information de  
gestion sur les ressources humaines

(952-5249)  
Jill LABROSE  
Mécanismes d'appui aux employés

(952-3113)  
Jim EWANDOWICH  
Échange d'expériences de  
conduite d'enquêtes

(954-6715)  
Tom FITZPATRICK  
Guide de conduite d'enquêtes  
au profit des employés

(952-5249)  
Jill LABROSE  
Régimes de travail de rechange

(952-3108)  
Ric CAMERON  
Les éléments d'un milieu  
de travail idéal

## A. LE MILIEU DE TRAVAIL

### ENONCE STRATEGIQUE N° 1

## II PROJETS DU CPRH

(941-0286)  
Carmelita BOIVIN-COLE  
Amélioration du service grâce à la  
gestion des ressources humaines

## F. GESTION DES INTERETS DU PUBLIC

## (952-3141)

André Robert

Indicateurs de progrès

## E. SUIVI ET EVALUATION

## (957-2521)

Christiane Beaupré

Pratiques exemplaires

## D. PRATIQUES EXEMPLAIRES

## (941-0286)

Carmelita Boivin-Cole

Ressources humaines : les enjeux

## C. ORIENTATION STRATEGIQUE

## (952-3099)

Greg Hunter

Réseau d'analyse et de recherche en

matière de ressources humaines

## (952-3105)

Suzanne Welch

Réseau d'information du CPRH

## B. COMMUNICATIONS

## (952-3108)

Ric Cameron

Modification des lois touchant la

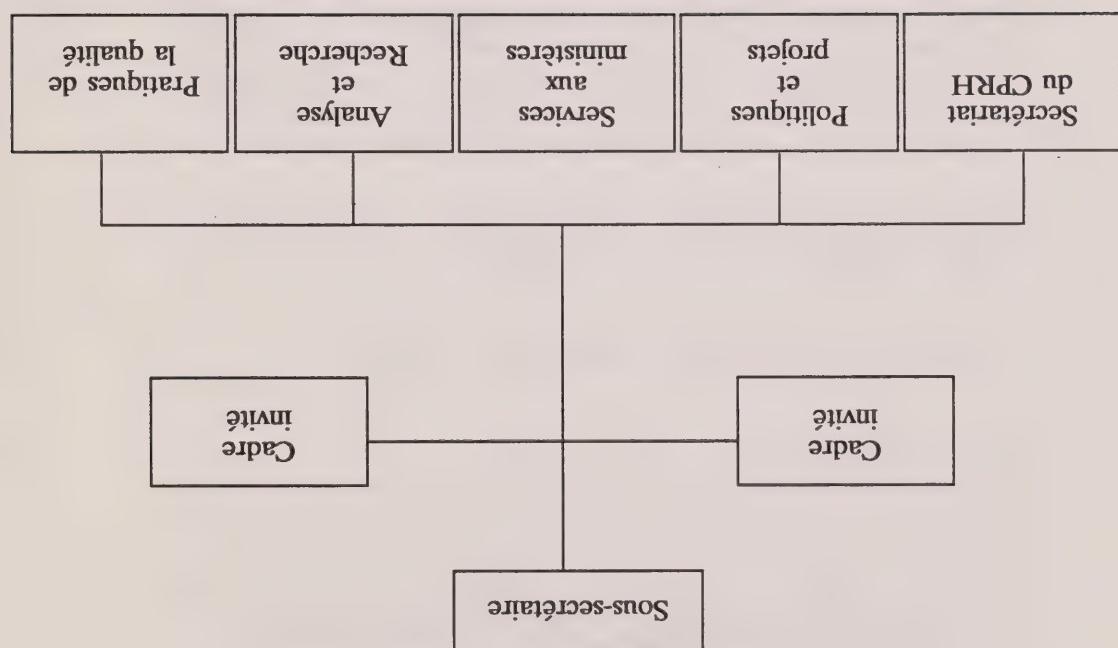
fonction publique

## A. LEGISLATIVE

## I. PROJETS DINFRASTRUCTURE DU CPRH

La liste qui suit comprend des projets et initiatives endossés par le Conseil et qui ont été mis en oeuvre par différentes organisations dont la DPPH.

INITIATIVES RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES



DIRÉCTION DU PERFECTIONNEMENT  
DES RÉSSOURCES HUMAINES

Personne ressource : Georges Laframboise (613) 952-3142

On s'y intéresse spécialement aux pratiques et politiques requises dans le cadre de la mise en oeuvre des initiatives proposées par HP 2000. Un des projets prioritaires de la Division est le projet de gestion totale de la qualité.

La communauté du personnel responsable de la direction, des relations de travail, de l'équité en matière d'emploi, de la classification, etc.

Cette division a été mise sur pied pour favoriser l'échange humaines et pour gérer le perfectionnement professionnel de la d'informations sur les pratiques de gestion en matière de ressources

### Division des pratiques de la qualité

Personne ressource : Greg Hunter (613) 952-3099.

Le but de cette division est d'aider les recherches à l'appui des initiatives du Conseil. Entre autres initiatives, le Conseil de préfectionnement des ressources humaines a fini Réseau d'analyse et de recherche en ressources humaines afin d'en faire, au sein de la fonction publique, un outil d'échange sur les meilleures pratiques en analyse et en recherche sur la gestion des ressources humaines.

### Division de l'analyse et de la recherche

Personne ressource : Marjorie David (613) 957-3783

Guide par le Conseil de perfectionnement des ressources humaines, la Division propose notamment son aide pour mettre en œuvre des méthodes innovantes de gestion du personnel. Le gestionnaire et les agents assurent chacun la liaison pour une série de ministères et ont établi un réseau à travers les associations et les comités interministériels afin de pouvoir rejoindre un vaste événail de ministères et d'organismes. Ce réseau permet à la Division de se tenir également à l'avant-garde des expériences en cours dans les ministères et les organismes. Ce réseau permet à la Division de se servir également à l'avant-garde des expériences en cours dans les ministères et les organismes. Ces renseignements sont ensuite transmis au Conseil et aux autres divisions de la Direction du perfectionnement des ressources humaines.

Plus particulièrement, cette division sert de catalyseur au changement culturel.

Le but de cette division est de servir les ministères et organismes qui prennent des mesures pour améliorer la gestion de leur effectif.

### Division des services aux ministères

Personne ressource : Ric Cameron (613) 952-3108

• Un certain nombre de ministères se sont tournés au « ghetto des cols roses ». On a lancé un projet en vue de soutenir et de regrouper les initiatives qui prévoient l'établissement de postes de transition, des affectations et une formation officielle.

• Le Conseil examine en ce moment le régime d'évaluation du rendement pour confirmer qu'il appuie la nouvelle doctrine de responsabilité et répond aux besoins des employés et des superviseurs. Des initiatives précises comme la rétroaction ascendante, due l'un à mis en oeuvre dans certains ministères, sont en cours d'examen pour voir si elles peuvent être repandues plus largement, selon les principes ci-dessus.

• La formation et le perfectionnement figurent parmi les priorités de la Division. Elle étudie actuellement toutes les politiques dans le domaine pour assurer qu'elles favorisent le développement d'une culture propice à l'apprentissage continu.

• On a recruté un cadre supérieur pour établir un « réseau de pratiques exemplaires ». Le réseau se fonde sur le travail du Secrétariat de FP2000 et recueille et transmettra l'information humaine pouvant être utile à d'autres organisations.

• La Division a préparé avec la Commission de la fonction publique et les autres intéressées les changements proposés au texte de loi sur la fonction publique afin de rendre exécutrices les orientations du Livre blanc. Ce travail vise surtout le régime des déplACEMENTS, pour lequel un comité interministériel a donné des avis sur les politiques et les règlements qui devraient orienter le nouveau régime.

L'un des premiers travaux de la Division est le document « Entraves à une saine gestion des ressources humaines au sein de l'administration fédérale », qui repose sur l'analyse des rapports d'administration fédérale, mais se concentre davantage sur l'apport ministériel. Il donne des indications sur des domaines critiques par les ministères et tous les sous-ministères.

Elle est en liaison avec les conseils régionaux afin que les questions qui les concernent soient également prises en compte pendant l'élaboration du plan.

La Division des politiques et des projets pour étudier les questions prioritaires critiques par le Conseil; chaque agent s'est vu confier la responsabilité principale des initiatives qui agissent sur les questions prioritaires critiques par le Conseil, afin de servir l'organisme à l'origine de ces dernières. La Division des politiques et des projets a été organisée à l'origine de la fonction publique du Canada, le rapport « Au-delà des apparences » et les réponses ministérielles afin que les mesures recommandées ou proposées soient prises en compte dans l'élaboration du plan de travail.

## Division des politiques et des projets

Personne ressource : Daniel Langlois (613) 957-3790

- Le facteur humain : gérer les suites de la grève
- Catalogue des initiatives relatives aux ressources humaines
- Stratégie axée sur les personnes.
- Entrave à une saine gestion des ressources humaines au sein de l'administration fédérale.

Publications récentes:

## **RESOURCES HUMAINES**

La Direction du perfectionnement des ressources humaines a été créée pour appuyer le CRH dans l'élaboration de politiques, la mise en marche des projets avec les ministères, l'application des politiques à l'ensemble de la fonction publique ainsi que pour promouvoir les initiatives relatives au renouvellement de la fonction publique. Sa mission est d'aider les ministères à mieux gérer leurs ressources humaines. La Direction comprend quelques postes de cadre invité et cinq groupes distincts qui travaillent étroitement pour la bonne exécution des projets entrepris. Ces groupes sont:

Le conseil de perfectionnement des ressources humaines est aussi appuyé par la Direction du perfectionnement des ressources humaines (DPRH) dirigée par R. S. Lafleur.

- Secrétariat du CRH
  - Projets et politiques
  - Services aux ministres
  - Analyse et recherche
  - Pratiques de la qualité

Secrétariat du CPRH

- Le Conseil de Défense stratégiques pour l'aider dans ses activités. Ces énoncés reflètent les engagements que le gouvernement a pris dans le livre blanc sur Fonction publique 2000 au chapitre de la gestion des ressources humaines. Le Conseil va se servir de ces énoncés pour déterminer comment il va s'associer, durant les trois prochaines années, à toute une panoplie d'initiatives globales des ministères.

Plus exactement, le Conseil va promouvoir un service au client plus réceptif en s'attachant à établir :

1. Un milieu de travail réceptif afin d'attirer et de garder les Canadiens qui ont le talent, le désir de s'engager et l'imagination nécessaires pour donner un service centre sur les clients et pour contribuer au bien-être du pays et qui reflètent la diversité de la société canadienne.

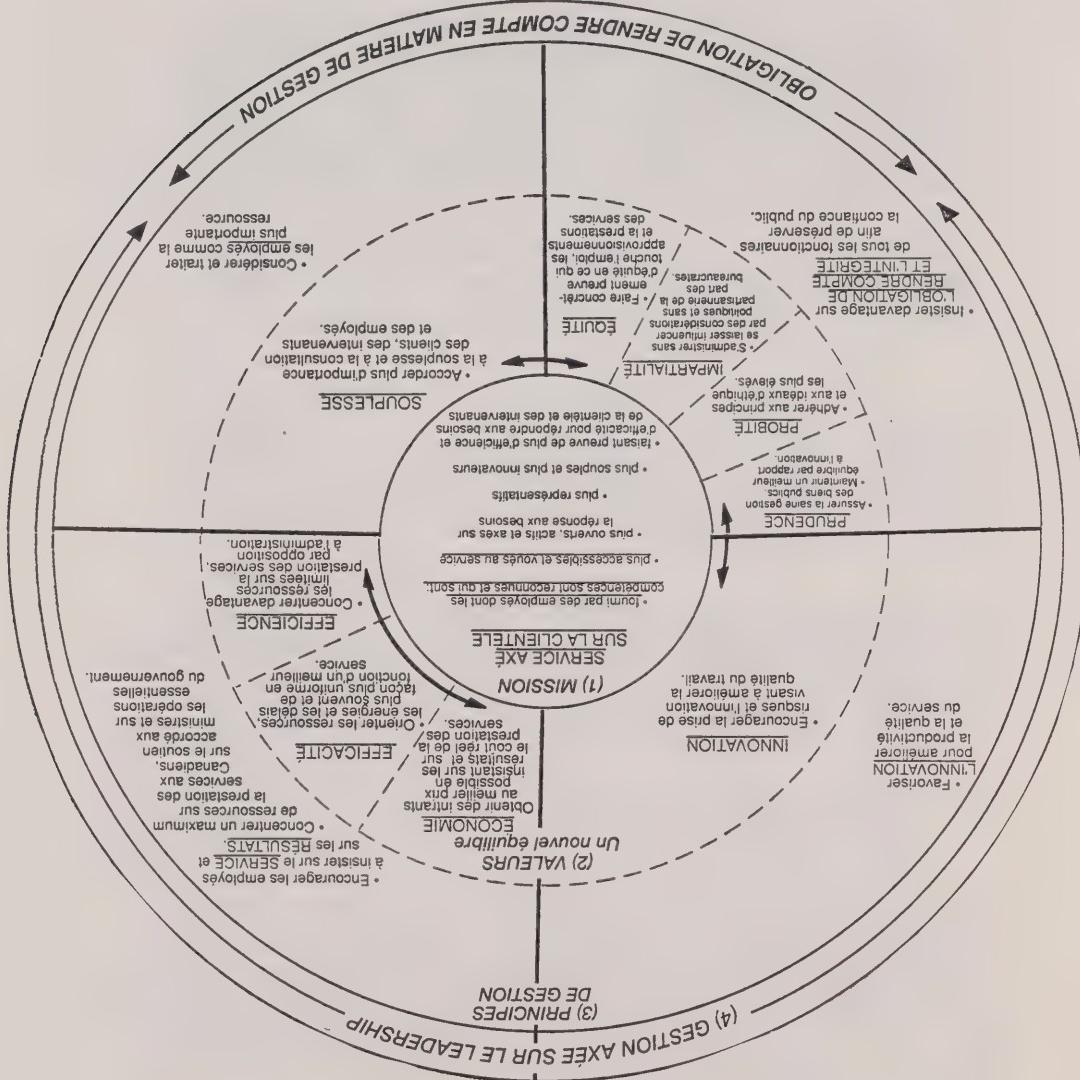
2. Une culture axée sur l'apprentissage continu qui accorde beaucoup de valeur à l'apprentissage et aux plans de carrière de tous les employés et qui encourage les questions et leurs subalternes à apprendre les uns des autres dans leurs contacts de tous les jours et dans leur formation régulière.

3. Un leadership qui importe vraiment leurs compétences, leurs impulsions créatives et leur jugement afin de mieux servir les Canadiens.

4. Une approche participative à l'égard de la direction, de l'imputabilité et de la responsabilité des personnes élaborees de concrétiser, des normes et des priorités établies précises, de même qu'un système d'évaluation et de récompenses centré sur les résultats au chapitre du service et une même gestion des ressources humaines.

Figure 1

Cette figure décrit uniquement la mission, les valeurs et les principes de "Ressources humaines : les enjeux".



#### **Ressources humaines : les enjeux**

- De fagoune précise, il faut :
- polariser de nouveau nos efforts sur notre mission de service aux clients;
  - redéfinir notre application des valeurs de la fonction publique;
  - appliquer les principes de gestion clés de fagoune plus constante;
  - revitaliser notre approche à l'égard du leadership, de l'impunité et des récompenses.
- L'illustration à la figure 1 «Ressources humaines : les enjeux» a été élaborée dans le but de nous aider à définir les éléments nécessaires à l'élaboration d'une démarche intégrée de transformation graduelle de la culture organisationnelle.

Pour «sy rendre», il faut que chacun partage une même perspective - c'est-à-dire un ensemble de valeurs et une démarche axée sur la gestion et le développement d'occasions - qui répondre aux besoins réels des fonctionnaires œuvrant sur la ligne de feu, de Prince Rupert à Halifax et des bureaux principaux régionaux aux administrations centrales.

#### «Comment nous y rendrons-nous?»

### La stratégie

- Une approche participative à l'égard des normes de gestion et des recommandations qui permet aux organismes centraux d'aux ministères responsables de travailler ensemble à la réalisation des priorités convenues; grâce à laquelle les employés peuvent prendre une part active à l'élaboration des normes dont ils auront la responsabilité; et suivant laquelle les compétences et les stimulants sont fondés sur les résultats obtenus au chapitre du service, les valeurs de FP2000 et une même gestion des ressources humaines.
- Une approche participative à l'égard des normes de gestion et des systèmes qui nuisent à une gestion efficace des métiers en cause. Parce que les plus bas possibles et de simplifier ou d'éliminer les niveaux de souplesse et les risques mesurés, et qui permet de dégager aux clients, qui accepte les conséquences d'une philosophie précomisant compétences de la manière qu'il, selon eux, servira mieux les pouvoirs dont ils ont besoin pour mettre à profit leurs employés; qui leur assure la latitude, l'orientation, l'appui et les quotidiennes et dans le cadre des activités de formation officielles.
- Une culture axée sur l'apprentissage et au perfectionnement professionnel de tous les employés et qui encourage activement les fonctionnaires et les employées à partager leurs connaissances dans leurs activités quotidiennes et dans les activités de formation officielles.

- Un milieu réceptif qui offre tout l'appui nécessaire, c'est-à-dire un milieu physique de travail, technique et de nouveaux systèmes, et dans la modélisation du dimension humaine dans la mise en place de nouvelles responsabilités familiales et personnelles et qui tient compte de la responsabilité des responsabilités professionnelles mais également des besoins des salariés, qui accepte que les employés ont non descendantes que latérales, qui accorde une grande importance à l'échange d'information et aux communications, tant ascendantes, milieu qui accorde une grande importance à l'échange d'information et aux communications, tant ascendantes,

La vision que nous venons d'enoncer ne peut être réalisée qu'en modifiant radicalement notre culture organisationnelle de manière à ce que celle-ci permette de développer:

Les moyens à mettre en œuvre pour réaliser cette vision

- préconiser une gestion transparente, conforme aux valeurs mises de l'avant, et qui fournit aux employés le pouvoir, l'appui et le leadership dont ils ont besoin pour offrir des services efficaces

• miser sur le jugement personnel et l'imputabilité afin d'assurer un juste équilibre entre des priorités et des valeurs qui s'opposent, de tout en respectant les valeurs traditionnelles d'équité, de justice et à la clientèle tout en assurant une même gestion des ressources promouvoir de nouvelles méthodes qui sont axées sur le service public et qui favorisent l'implication et l'engagement des salariés dans leur travail.

- se fonder sur la communication et la consultation avec les clients, les intervenants et les autres fonctionnaires;

• être guidé par une vision claire et résolue qui assure au public la valeur des personnes qui travaillent au sein de la fonction publique; des services souples et axés sur ses besoins et qui tient compte de leurs intérêts du public et des régions du Canada et qu'elle devra :

d'ores et déjà affirmer que la fonction publique devra représenter les intérêts du public et des régions du Canada et qu'elle devra :

Le Livre blanc nous fournit la vision d'une fonction publique révitalisée et axée sur le service à la clientèle. Plus nous avanzons dans la mise en oeuvre, plus nous aurons une idée précise de l'incidence de cette vision sur les ressources humaines. Nous pouvons alors ce que nous devons faire pour assurer la réussite de la révolution publique.

## La vision : Où voulois-nous aller?

Dans ce but, nous devons nous entendre sur le but à atteindre et sur les moyens à utiliser pour y parvenir. Nous devons également revenir nos convictions profondes au sujet du personnel et du rôle qu'il peut jouer au sein de la fonction publique.

Afin de relever ces défis, nous devons redéfinir bon nombre de nos méthodes de travail traditionnelles et concevoir des moyens pour utiliser plus efficacement les ressources disponibles et en particulier, les connaissances, le jugement, les talents et l'énergie créatrice des employés.

Les pressions et les enjeux que doit affronter actuellement la fonction publique sont sans doute les plus formidables auxquelles elle aura eu à faire face au cours de son histoire. Les Canadiens s'attendent à ce que leur gouvernement maintienne des services de haute qualité et protège leurs intérêts dans un monde soumis à des transformations rapides et sans précédent. Ces services doivent être dispensés dans un climat d'austérité.

Le document Stratégie axée sur les personnes témoigne de l'engagement du Conseil de perfectionnement des ressources humaines envers les principes et les valeurs énoncés dans le Livre blanc. Son but est d'intégrer dans un même cadre les stratégies et les actions du Conseil, c'est-à-dire de fournir un ensemble de valeurs, de principes et de règles qui, de lavis du Conseil, pourraient nous aider à mettre sur pied une fonction publique revitalisée au sein de laduelle que leur gouvernement maintienne des services de haute qualité et protège leurs intérêts dans un monde soumis à des transformations rapides et sans précédent. Ces services doivent être dispensés dans un climat d'austérité.

## Contexte

### STRATEGIE AXEE SUR LES PERSONNES (Extrait)

Quelles sont les retombées de cette formule? Les ministères peuvent compter sur une tribune permettant l'élaboration de politiques en matière de ressources humaines qui répondent à leurs besoins et ainsi donner aux organismes centraux des indications concernant leurs besoins. Les organismes centraux abandonnent leur philosopie de gestion axée sur le contrôle et le commandement pour adopter une philosopie axée sur le leadership et la délégation de pouvoirs. L'imiter accorde aux communautés et à la consultation aura pour conséquence de relier les divers éléments du monde de la gestion des ressources humaines afin qu'ils s'appuient mutuellement. Enfin, la fonction publique cessera d'être axée sur "le poste". Pour s'aérer sur "la carrière" offrant une perspective plus vaste au perfectionnement, à la responsabilité et à l'esprit d'innovation de chacun.

Le CRH est appuyé par le Comité consultatif du perfectionnement des ressources humaines (CCPRH), présidé par R.S. Lafleur, sous-secrétaire de la Direction du perfectionnement des ressources humaines (DPRH) du Secrétariat du Commissaire du Trésor. Le comité des ressources humaines (CCPRH), présidé par R.S. Lafleur, sous-secrétaire de la Direction du perfectionnement des ressources humaines (DPRH) du Secrétariat du Commissaire du Trésor. Le comité consultatif du perfectionnement des ressources humaines est composé de sous-ministres adjoints ou de personnes de rang équivalent. Il a été établi pour revoyer les propositions et les questions de l'heure de sous-ministres adjoints ou de personnes de rang équivalent. II a relevé que la gestion des ressources humaines dans la fonction publique et fournir avis et recommandations au CRH ou à la Direction du perfectionnement des ressources humaines.

Le CRH est appuyé par le Comité consultatif du perfectionnement des ressources humaines (CCPRH), présidé par R.S. Lafleur, sous-secrétaire de la Direction du perfectionnement des ressources humaines (DPRH) du Secrétariat du Commissaire du Trésor. Le comité consultatif du perfectionnement des ressources humaines est composé de sous-ministres adjoints ou de personnes de rang équivalent. Il a été établi pour revoyer les propositions et les questions de l'heure de sous-ministres adjoints ou de personnes de rang équivalent. Il a relevé que la gestion des ressources humaines dans la fonction publique et fournir avis et recommandations au CRH ou à la Direction du perfectionnement des ressources humaines.

Le CRH dirige l'orientation de la formation et du perfectionnement des employés de la fonction publique.

LA DIRECTION DU PERFECTIONNEMENT  
DES RESSOURCES HUMAINES  
ET  
LE CONSEIL DE PERFECTIONNEMENT  
DES RESSOURCES HUMAINES

